

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE SERVIDORES DO CENTRO ADMINISTRATIVO EM UMA PREFEITURA MUNICIPAL DO VALE DO SINOS

Taís Ferreira¹
Rinaldo Martins Fraga²

RESUMO

O estudo do clima é uma ferramenta essencial para a sustentabilidade de uma empresa, pois através dele é possível conhecer e muitas vezes sanar as deficiências existentes e futuras. Este trabalho teve como intuito estudar o clima organizacional na dependência do Centro Administrativo em uma Prefeitura do Vale do Sinos, identificando no ambiente de trabalho os principais fatores que possam interferir positiva e negativamente no clima. Através de um estudo de caso, os dados foram tratados de modo quantitativo, sendo transformados em tabelas e gráficos. A pesquisa permitiu identificar os aspectos positivos e negativos que impactam no Clima Organizacional, propondo sugestões de melhorias ao setor de Recursos Humanos, tais como: implantação de um plano de carreira para os funcionários e mudanças na comunicação interna. Essas mudanças podem melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e a qualidade no atendimento.

Palavras chave: Clima organizacional. Qualidade. Produtividade.

ABSTRACT

The study of climate is a prerequisite for the sustainability of a business tool because through it you can meet and often address the existing and future deficiencies. This work was aimed to study the organizational climate depending on the Administrative Center in a City of Vale do Sinos, identifying the desktop the main factors that may interfere positively and negatively on climate. Through a case study, the data were treated in a quantitative manner, being transformed into charts and graphs. The survey identified the positive and negative aspects that impact on organizational climate, proposing suggestions for improvements to the Human Resources department, including: implementation of a career plan for employees and changes in internal communication. These changes can improve organizational climate and consequently increase productivity and the quality of care.

1

Acadêmica do curso de Graduação em Administração de Empresas das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. tais_100reacao@hotmail.com.

2

Professor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS.
rinaldo.fraga@gmail.com.

Keywords: Organizational climate. Quality. Productivity.

1 INTRODUÇÃO

O estudo do clima organizacional tem como objetivo medir o grau de satisfação e colaboração dos servidores, além de detectar quando há motivação entre eles. Assim, são analisadas a percepção, interpretação e reação que o funcionário tem da organização. Diante disso, a pesquisa de clima tem o intuito de “medir a temperatura” da organização e identificar as causas da insatisfação do funcionário.

O município em questão está situado na região metropolitana de Porto Alegre, emancipou-se oficialmente em 02/12/1987. A atual gestão iniciou em 01/01/2013 e permanece até 31/12/2016. Conta com quatorze secretarias, das quais sete fazem parte do centro administrativo, sendo elas: Administração; Departamento de Comunicação; Gestão, Desenvolvimento Econômico e Relações Institucionais; Fazenda; Procuradoria Geral; Habitação e Meio Ambiente e Planejamento Urbano e Captação de Recursos.

Atualmente possui 617 funcionários, dos quais 541 são efetivos e 76 são cargos em comissão.

Assim como a cultura exerce influência sobre os indivíduos, todo e qualquer contexto em que eles estejam inseridos também exerce influência sobre o comportamento humano.

O clima organizacional, por sua vez, procura compreender como o contexto do trabalho atinge o comportamento e as atitudes das pessoas em um ambiente organizacional, sua qualidade de vida e o desempenho dessa organização. Esse não pode ser criado pela organização, ou seja, é algo vivo e atuante que resulta dos fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como os gestores administram seus recursos humanos, o que acaba por influenciar na percepção deste indivíduo e induz a determinado comportamento.

Os fatores que interferem nesses aspectos são: formas de chefia e liderança, formas de incentivos e reconhecimento, dentre outros.

Todavia, quando esses fatores são negativos, o ambiente de trabalho torna-se desagradável e o desempenho dos funcionários tende a cair, o que pode prejudicar a prestação dos serviços ofertados pela prefeitura. Isso ocorre na maioria

dos órgãos públicos, que dispõe de serviços precários à sociedade que, por sua vez, percebe a insatisfação do funcionário ao utilizar o serviço.

Na prefeitura em questão nunca foi realizada uma pesquisa de clima organizacional a fim de identificar as variáveis impactantes no comportamento do capital humano.

Este trabalho é relevante para a organização, pois buscou identificar essas variáveis, verificou a percepção dos funcionários com relação ao clima organizacional, além de sugerir propostas para melhoria. Para a administração em geral, a pesquisa trouxe informações relevantes para a área de recursos humanos, uma vez que, diferentemente do setor privado, a área pública não dá ênfase para tal assunto. No campo acadêmico, esta pesquisa buscou conhecimentos mais específicos sobre as variáveis do clima organizacional, fundamentando-se nas abordagens dos autores Ricardo Luz, Idalberto Chiavenato, Luiz Eduardo Gasparetto, Francisco Lacombe e Neusa Maria Santos.

Então, este estudo buscou, pelo objetivo geral, analisar o clima organizacional das secretarias de Administração, Gestão de Desenvolvimento Econômico e Relações Institucionais, Fazenda e Habitação e Meio Ambiente, perfazendo um total de quatro secretarias, em uma Prefeitura Municipal do Vale do Sinos, através dos objetivos específicos: a) identificar os fatores que impactam o clima organizacional; b) verificar a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional; c) apresentar propostas para a melhoria do clima organizacional.

Visando alcançar os objetivos estabelecidos neste estudo, foi aplicada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório e descritivo. Para Marconi e Lakatos (2009, p.17) “[...], a escolha da metodologia dependerá dos vários fatores relacionados à pesquisa [...]”, que, no presente artigo, caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratório descritiva; quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica e também um estudo de caso; quanto à forma de abordagem do problema e análise dos resultados, é quantitativa. O questionário foi de 27 questões, cada uma com duas opções de resposta.

O universo desta pesquisa foi composto pelos 73 funcionários efetivos e cargos em comissão lotados nas secretarias pertencentes ao Centro Administrativo, já a amostra probabilística foi composta por 42 funcionários. O plano amostral foi calculado considerando um erro de 5% e grau de confiabilidade de 68%.

O instrumento de pesquisa foi um questionário composto por afirmações sobre os fatores que impactam o clima organizacional, sendo que os funcionários deveriam responder sim (concordo) e não (discordo). Os questionários foram enviados com os termos de consentimento livre e esclarecido, encaminhados entre 07 de Maio e 07 de Junho de 2014, aguardado o retorno até 12 de Junho de 2014. Dos 42 questionários enviados, retornaram os 42, ou seja, 100%. Na sequência, será apresentada a revisão da literatura sobre o tema.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, embora tenha conceito distinto, é uma questão complementar ao clima organizacional, pois os padrões de comportamentos por ela estabelecidos influenciam sobre ele.

O interesse pelo estudo ganhou força nos anos 80 e foi inspirado pelas empresas japonesas e pela perspectiva de que o envolvimento dos trabalhadores com os valores e a filosofia das organizações era o responsável por seu sucesso. Quanto mais forte a cultura da organização fosse e quanto mais os funcionários partilhassem dela, maior era a contingência de se obter um desempenho econômico-financeiro atrativo (SIQUEIRA, 2008).

Tal cultura influencia no comportamento dos indivíduos dentro da organização através das decisões tomadas, formas de recompensa e punição, relacionamento com o meio externo, estilo de liderança praticado, comunicação interna, entre outros. Com isso ela determina o que deve ser seguido e evitado. Para Luz (2012):

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilo de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários. (LUZ, 2012, p. 14)

A definição de cultura, segundo Lacombe, é:

1. Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.
2. Crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização.
3. Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.
4. Conjunto de crenças e atitudes da organização sobre a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não-conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação interna; a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas. (LACOMBE, 2005, p. 236)

A palavra *cultura* remete-nos à ideia de estilo de vida ou conjunto de regras a ser seguidas por determinado conjunto de seres humanos (AQUINO, 1992). Portanto, cultura advém da fixação de normas e valores que tornam as organizações diferentes entre si. Dessa forma, pode-se dizer que a cultura está associada ao comportamento dos grupos, contudo, o clima retrata a percepção de um grupo em determinado momento.

Em cada organização a cultura se manifesta de forma diferente através do comportamento dos funcionários, da forma como são tratados, da maneira como se vestem, dentre outros.

Os fatores que influenciam na cultura de uma organização são os fundadores, o ramo de atividade, os dirigentes atuais e a área geográfica onde a instituição atua.

Em uma organização pública, o sistema de gestão possui os aspectos definidos pela natureza histórica, identificados pelos valores da organização, além dos elementos culturais e dos aspectos legais e constitucionais (BERGUE, 2010).

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para a compreensão de como o contexto do trabalho atinge o comportamento e as atitudes das pessoas em um ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização na qual estão inseridas, estuda-se o clima organizacional. Esse se refere às influências de ambiente interno do trabalho sobre o comportamento dos indivíduos que o compõe.

Na década de 30, após a segunda guerra mundial, a ideia de clima organizacional começou a ser estudada pelos psicólogos Lewin, Leppitt e With, durante a Escola das Relações Humanas (SIQUEIRA, 2008, p.29).

Os fatores externos, tais como condições de saúde, família, habitação e lazer de seus funcionários, bem como as condições sociais e a cultura dessa organização, afetam o clima organizacional. Portanto, há uma relação de causa e efeito entre clima e cultura. Onde cultura é a causa e o clima a consequência (LUZ, 2012, p. 20).

Segundo Lacombe (2005), a satisfação dos funcionários influencia o clima das empresas, bem como as demais relações que o indivíduo possui no ambiente laboral, além das características psicológicas de cada um:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e a outras variáveis intervenientes [...] (LACOMBE, 2005, p. 236).

O clima organizacional nada mais é do que o meio interno e o ambiente humano de uma organização, o qual é formado pela atmosfera psicológica e pelas características individuais de cada ser humano, influenciando diretamente no comportamento dos indivíduos que ela frequentam. O que leva a essas variações são a situação psicológica e a motivação de cada sujeito, além da forma como ele interpreta as situações diárias e informações internas no ambiente organizacional. Para Chiavenato:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO *apud* LUZ, 2012, p.12)

Luz (2012, p. 12) diz que “Clima organizacional é o reflexo do ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.” Esse reflexo altera-se conforme os diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, além de ser formado por percepções que são compartilhadas pelos funcionários. Dessa forma, não podemos considerar apenas um único clima organizacional e sim condições temporárias de clima.

Nos conceitos citados anteriormente, identificam-se certos aspectos em comum, como satisfação e percepção dos funcionários.

Direta ou indiretamente, o grau de satisfação dos trabalhadores de uma determinada organização remete-nos à relação com o clima organizacional, o que implica diretamente no rendimento do trabalhador, logo, quanto mais satisfação ele sinta em desempenhar seu trabalho, maior será o seu rendimento. Já a percepção refere-se ao que os funcionários percebem dos diferentes aspectos da empresa que exerce influência positiva ou negativa. Entretanto, se essa percepção for positiva, o clima tende a ser bom, porém, se a percepção for negativa, o clima tende a ser ruim.

A satisfação é definida pela teoria de Herzberg, como explicado:

Para os colaboradores, a satisfação provém, unicamente, de alguns fatores de motivação como, por exemplo, a execução de um trabalho interessante e desafiador; a utilização total, pelo colaborador, da sua capacidade pessoal e profissional na tarefa que executa; a oportunidade de fazer alguma coisa significativa e que contribua para o resultado da empresa; o reconhecimento por uma realização; a responsabilidade pelo próprio trabalho; o se sentir participante da empresa, dos seus objetivos de progresso profissional (GASPARETO, 2008, p. 32).

Quando não há satisfação, encontramos a insatisfação que ocorre, pois:

Alguns fatores, considerados importantes pelos colaboradores, não estão presentes dentro da organização. Entre esses fatores, os mais comuns são uma boa política salarial; boas condições ambientais de trabalho; benefícios; afinidade com colegas de trabalho e com chefia; boas condições de segurança (GASPARETO, 2008, p. 32).

Clima organizacional é o entendimento da relação entre as organizações e seu capital humano. Diante disso, a pesquisa de clima tem o intuito de “medir a temperatura” da organização e identificar as causas da insatisfação do funcionário (SANTOS, 2000).

Na prática, o clima resulta das condições econômicas da empresa, da estrutura e cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do

significado do trabalho, da escolha, preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, entre outros. Esses fatores são considerados variáveis de entrada do sistema e provocam a satisfação, produtividade e estímulo, produzindo o resultado final em termos de eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 2002).

4 CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A concepção de gestão pública é o conjunto de órgãos constituídos para a execução dos objetivos do governo e suas funções necessárias ao serviço público. A realização destes serviços visa à satisfação das necessidades coletivas.

Chiavenato (2012, p. 199) diz que:

A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter inibidor do espírito empreendedor. São exemplos imediatos desse quadro a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e de critérios rígidos de seleção e contratação pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo da competência.

A contratação de pessoal para o serviço público é realizada, geralmente, através de concurso público, salvo os cargos em comissões que são contratados através de interesses políticos. Essa forma de contratação impede que sejam contratados os candidatos cujos perfis enquadram-se nos requisitos da vaga em questão. Outro fator que inibe o espírito empreendedor é a estabilidade que o funcionário proveniente de cargo efetivo atinge após um estágio probatório de três anos.

Esse processo seletivo é realizado sem regulares avaliações periódicas da necessidade de quadros, o que leva a admissão de um número excessivo de candidatos de uma só vez e é seguida por um longo período sem novas seleções o que inviabiliza a criação de verdadeiras carreiras (CHIAVENATO, 2012).

O fato de não haver verdadeiras carreiras levou os funcionários a não valorizarem seu cargo, pois não há a distinção entre eficiência e ineficiência. Outro fator implicante é a dificuldade de se estabelecer gratificações por desempenhos, além de não haver ascensão na carreira ao longo do tempo. O resultado disso é a destituição de instrumentos para a motivação (CHIAVENATO, 2012).

Observa-se a carência da existência de incentivos para o profissional, além da ausência de formação, capacitação permanente e remuneração compatível com a valorização do exercício da função pública (CHIAVENATO, 2012).

Consideram-se ainda as questões pertinentes às instalações físicas dos órgãos públicos que, normalmente, são carentes de recursos necessários aos serviços que necessitam prestar.

Para Luz (2012), há três requisitos básicos a serem preenchidos para que haja uma boa prestação de serviço, são eles: saber fazer, poder fazer e querer fazer. O saber fazer vem da competência técnica do indivíduo, o poder fazer vem da disposição dos recursos necessários e o querer fazer vem da satisfação em que o funcionário encontra-se. O principal deles é o querer fazer, pois de nada adianta possuir capacidade e recursos necessários se não há a vontade em prestar um bom serviço.

No clima organizacional encontramos as causas da má qualidade nos serviços, pois ele influencia diretamente na satisfação que o funcionário encontra, ou não, em desempenhar seu trabalho cada vez melhor.

Quando entramos no quesito má prestação de serviços, já remetemos aos órgãos públicos, onde encontramos funcionários com má vontade em atender, além da imagem que se tem de serem desocupados. Isso se explica com a ideia de Chiavenato, o qual acredita que, como não há distinção entre eficiência e ineficiência, os funcionários públicos não valorizam suas carreiras e tornam-se insatisfeitos, o que implica na ideia de Luz, logo, se não há satisfação em desempenhar seu trabalho, não há um bom atendimento.

5 RESULTADOS

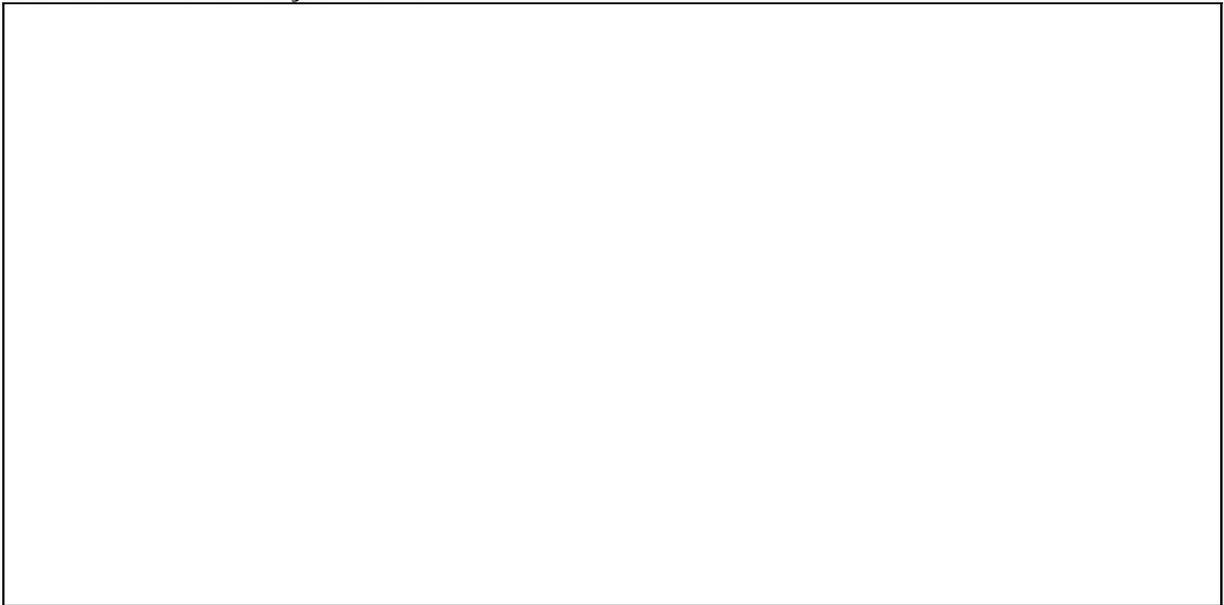
5.1 O perfil dos respondentes

A amostra foi composta por 42 funcionários que atuam no Centro Administrativo entre os níveis de Diretor Geral e Serviços Gerais. Foram considerados somente os funcionários efetivos e os cargos em comissão.

5.2 Fatores que impactam o clima organizacional

O gráfico 1 expõe dados sobre a comunicação interna entre superior e subordinado e mostra que os respondentes, em sua maioria (69,05%), afirmam receber informações claras e objetivas sobre seu trabalho, porém apenas 50% afirmaram que seu superior transmite as informações que eles e seus colegas precisam conhecer.

Gráfico 01 - Comunicação interna.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com essas informações, encontramos uma divergência na comunicação interna, uma vez que 50% dos subordinados afirmaram não receber as informações que precisam conhecer. Segundo Lacombe (2005), a facilidade na comunicação interna afeta o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa.

Quanto às afirmações que dizem respeito às decisões tomadas, também há divergência, pois 59,52% afirmaram que seu chefe toma decisões corretas no dia-a-dia, mas a empresa não informa adequadamente os motivos das decisões que toma, conforme 83,33% dos respondentes. Para Luz (2012), as decisões tomadas influenciam o comportamento do indivíduo dentro da organização. Esse aspecto faz parte do conjunto de valores em vigor na empresa.

O clima organizacional está vinculado à colaboração e aos relacionamentos entre as pessoas segundo Luz (2012). Nas afirmativas sobre relacionamento e colaboração os resultados não foram positivos. Para 69,05% dos respondentes não existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da

empresa. Não há também um elevado grau de abertura e confiança mútua no relacionamento entre o superior imediato e os demais membros da equipe dentro do setor para 57,14% dos respondentes.

A cultura da empresa está associada ao comportamento dos grupos, e um dos fatores através do qual ela se manifesta é a forma como os funcionários são tratados. A percepção que os funcionários têm desse tratamento impacta no clima, conforme Aquino, 1992. Através da pesquisa foi constatado que os gestores da empresa não têm interesse no bem-estar dos funcionários, segundo 61,90% da amostra, assim como também não agem eticamente com os trabalhadores, o que afirmam 54,76% dos consultados.

Os fatores preparo e treinamento da equipe são considerados variáveis de entrada do sistema e provocam satisfação, produtividade e estímulo (CHIAVENATO, 2002). Quando o questionamento foi referente ao desenvolvimento, ao crescimento profissional e as condições de treinamento e aprendizado constante, os respondentes, 64,29%, dizem que a empresa não oferece desenvolvimento e crescimento profissional e 54,76% afirmam não haver condições de treinamento/desenvolvimento para aprendizado contínuo. Observa-se a carência da existência de incentivos para a formação e capacitação permanente.

As condições ambientais no local de trabalho, levando em consideração temperatura, espaço, mobiliário, higiene e instalações, são satisfatórias, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Quadro 01 - Condições ambientais.

CONDIÇÕES AMBIENTAIS	SATISFAÇÃO
Temperatura	66,67%
Espaço	50%
Mobiliário	54,76%
Higiene	71,43%
Instalações	59,52%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

“Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.” (Chiavenato *apud* Luz, 2012, p.12).

As condições ambientais fazem parte do quesito *poder fazer*, que nada mais é do que a disposição dos recursos necessários para o desempenho do trabalho (LUZ, 2012).

5.2 Percepções dos funcionários em relação ao clima organizacional

Nesta etapa os respondentes foram questionados sobre as percepções relativas a superior imediato, empresa, salário e satisfação em trabalhar na empresa.

“Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam ações e decisões mais importantes da administração.” (Lacombe, 2005). A tabela abaixo mostra que as questões sobre superior imediato são positivas de acordo com a percepção da amostra.

Quadro 02 - Superior imediato.

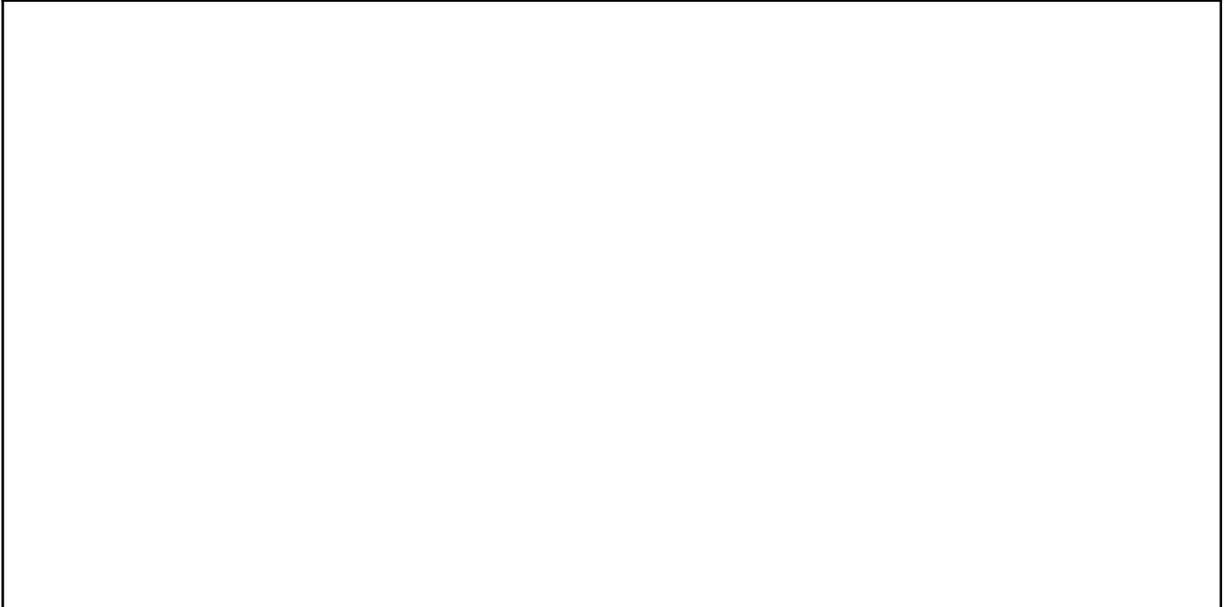
AFIRMAÇÃO	% CONCORDAM/DISCORDAM
O superior imediato é receptivo às sugestões de mudança	57,14% concordam
Você confia nas decisões tomadas pelo superior imediato	59,51% concordam
Você considera seu superior imediato um bom líder	57,14% concordam
Você se considera respeitado pelo seu superior imediato	54,76% concordam
No seu setor de trabalho há algum funcionário “protegido” pelo superior imediato	69,05% discordam

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A percepção dos funcionários com relação à receptividade dos superiores de toda a hierarquia quanto às críticas recebidas de seus subordinados, o que corresponde a 61,90%, afirmam que não há receptividade.

A interpretação dos servidores com relação às decisões tomadas pela empresa que afetam o seu trabalho não é informada para os funcionários, segundo 69,05% dos respondentes. Além disso, 69,05% da amostra não consideram justas as decisões tomadas pela empresa em relação aos funcionários. Quanto à ética nas decisões, 52,38% considera que a empresa não age eticamente em suas decisões, conforme mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 34 - Percepção sobre o salário recebido



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para Gaspareto (2008), uma boa política salarial é um fator considerado importante pelos colaboradores e que pode levar a insatisfação do indivíduo, caso seja ausente na organização. Na empresa em questão, 71,43% dos respondentes não considera seu salário adequado em comparação ao salário recebido por outros funcionários do mesmo nível, em outras empresas. O fato de não haver distinção entre eficiência e ineficiência, a dificuldade de se estabelecer gratificações por desempenhos, além de não haver ascensão na carreira, resulta na desvalorização do cargo por parte dos funcionários do serviço público (CHIAVENATO, 2012).

Herzberg define que a satisfação pode ocorrer através de alguns fatores que são a execução de um trabalho interessante e desafiador; a utilização total da capacidade pessoal e profissional na tarefa que executa; a oportunidade de fazer alguma coisa significativa; e o reconhecimento segundo Gaspareto (2008). Dos respondentes, 64,29% afirmam que a empresa não desfruta de boa imagem entre os funcionários, porém, quando questionados sobre o sentimento de satisfação trabalhando na empresa, levando em consideração tudo o que ela lhe oferece, 50% sentem-se satisfeitos, conforme demonstra o gráfico abaixo.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As divergências encontradas no estudo são influenciadas direta ou indiretamente pelo grau de satisfação dos trabalhadores, o que implica no rendimento e nos remete à relação com o clima organizacional. Já a percepção está ligada ao que os funcionários percebem dos diferentes aspectos da empresa e exerce influência positiva ou negativa nas ações deste indivíduo. Quando a percepção é positiva, o clima tende a ser bom, entretanto, se for negativa, o clima tende a ser ruim. Com os resultados apresentados, percebe-se que o clima é ruim.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é o reflexo do grau de satisfação do capital humano com o ambiente interno da empresa e se refere às influências desse ambiente sobre o comportamento dos indivíduos que o compõem. Esse reflexo altera-se conforme a cultura ou a realidade aparente da organização e a percepção de cada um. Neste estudo, a partir dos objetivos propostos, da metodologia escolhida e aplicada e, sobretudo, do embasamento teórico nos autores citados e através da análise dos dados coletados, foi possível identificar que o clima tende a ser ruim, embora metade da amostra afirme estar satisfeita em trabalhar na empresa.

Os fatores que levaram a essa percepção foram: falhas na comunicação interna da empresa, falta de uma boa política salarial, os relacionamentos e a cooperação dentro da empresa não serem positivos, o tratamento dos subordinados pelos superiores deixar a desejar, bem como a inexistência de incentivos para a formação e a capacitação permanente.

Com o intuito de melhorar tal percepção, sugere-se à administração da prefeitura em questão que viabilize e intensifique a comunicação interna dos superiores e da administração em geral com os subordinados, nas questões que interfiram na realização do trabalho, aproximando os servidores e fortificando os relacionamentos e a cooperação entre as equipes e os demais setores. Seria importante, ainda, a implantação de um plano de carreira, com um sistema de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, com uma boa política salarial e a existência de incentivos para a formação e capacitação permanente do capital social da instituição. Chiavenato (2012) alertava para o fato de não haver verdadeiras carreiras, o que leva os funcionários a não valorizarem seus cargos, pois não há distinção entre eficiência e ineficiência.

Considera-se como o maior limite deste estudo a inviabilidade de ir a campo nas demais secretarias que não pertencem ao centro administrativo. Sugere-se àqueles que queiram aprofundar-se neste estudo, que se voltem para a influência do clima organizacional no atendimento aos municípios e nos serviços prestados pelos órgãos públicos.

Este estudo foi de grande relevância na formação da acadêmica autora desta pesquisa, além de que os resultados encontrados oportunizaram à prefeitura em questão melhorar o clima organizacional, aumentar a satisfação dos funcionários em trabalhar neste ambiente e em desempenhar suas funções com o máximo de empenho e dedicação.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1992.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. *Administração geral e pública*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. *Fundamentos da metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. *Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano, 2000.

_____. *Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico*. Lorena: Stiliano, 2000.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.